

为产品经理量身打造的个人成长与工作手册

岗位
认知

产品
开发
流程

新产品
开发
策划

新产品
开发

新产品
上市

产品
定价

产品
市场
推广

卓·越·产·品·经·理·工·作·实·战·手·册

(图解版)

朱少军◎编著



非外借



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

卓越产品经理 工作实战手册

(图解版)

朱少军◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

卓越产品经理工作实战手册：图解版 / 朱少军编著

— 北京：人民邮电出版社，2018.9

ISBN 978-7-115-49149-7

I. ①卓… II. ①朱… III. ①企业管理—产品管理—手册 IV. ①F273.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第190119号

内 容 提 要

这是一本为产品经理打造的个人成长与工作手册，全书共七章，以产品研发、运营、管理工作为主线，内容全面而实用。第一章对产品经理的岗位认知进行了详细阐述，第二章至第七章分别讲述了产品开发流程、新产品开发策划、新产品开发、新产品上市、产品定价、产品市场推广等方面的管理方法、流程、技巧和细节。不仅为刚晋升为产品经理的读者提供了实用的工作思路和管理模板，也为在任的产品经理开展工作提供了重要的参考资料。

◆ 编 著 朱少军

责任编辑 赵 娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×100 1/16

印张：15.5

2018年9月第1版

字数：244千字

2018年9月河北第1次印刷

定价：49.00元

读者服务热线：(010)81055339 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

产品经理有多种类型，目前主要分为传统行业的产品经理和互联网行业的产品经理，两者在技能要求和思维要求上虽然有一些差异，但都是以产品为工作的主要内容的。传统行业可能更注重产品的规模化、规范化和流程化，更像是项目经理；而互联网行业的产品经理除了在技能、思维上要求逻辑严谨、推理清晰，还要不断地关注行业内资讯，更新自己的知识体系。

不同类型的产品经理有不同的职责要求，不同公司的产品管理组织架构不一样，对产品经理的职位说明也不一样。本书将产品经理主要职责归纳为深入洞察目标客户需求，规划企业产品的定位，设计产品发展方向；指导产品部门编写产品需求书，构建产品原型，协助开发团队理解和掌握需求，对产品需求的方向和适用性负责；设计产品用户体验，对系统用户的使用意见进行分析，总结产品改进的方向和细节，提升用户满意度；与技术团队紧密配合，快速、高效地推动产品设计、研发、运营及推广。

在产品管理工作中，产品经理是领头人、协调员及鼓动者，但他并不是老板。产品经理虽然在产品开发过程中有很大的决定权，可以干预产品生命周期中各阶段的工作，但从行政配置上讲，并没有产品经理部这样的独立部门。产品经理需要调动多方资源管理产品，因此必须掌握一定的工作技巧。

产品经理也是企业价值链中最重要的一个环节，是直接面向用户、带领团队创造价值的领军人物。因此，产品经理个人能力及带领团队的能力往往决定了企业产品在市场上的竞争力。产品经理必须对互联网发展趋势有敏锐的洞察



力和创新意识，要有良好的分析、研究、判断能力；要具备独立撰写产品文档的能力，能够熟练掌握产品需求分析、设计和运营的技巧；要有较强的逻辑思维能力、学习创新能力、数据分析能力，能准确捕捉产品目标用户的需求。

如何成为一名优秀的产品经理？如何开展产品研发、运营与管理的工作？又如何在这么重要的岗位上尽职尽责，使自己负责的产品大获成功？这就是这本书要解答的问题。

《卓越产品经理工作实战手册（图解版）》是一本为产品经理打造的个人成长与工作手册，全书共七章，以产品研发、运营、管理工作为主线，内容全面而实用。第一章对产品经理的岗位认知进行了详细阐述，第二章至第七章分别讲述了产品开发流程、新产品开发策划、新产品开发、新产品上市、产品定价、产品市场推广等方面的管理方法、流程、技巧和细节。

本书的实用性强，着重突出可操作性，不仅为刚晋升为产品经理的读者提供了实用的工作思路和管理模板，还为在任的产品经理开展工作提供了重要的参考资料。

由于编者水平有限，加之时间仓促、参考资料有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。同时，由于写作时间紧迫，部分内容引自互联网媒体，其中有些未能一一与原作者取得联系，请您看到本书后及时与编者联系。

第一章 产品经理岗位认知 / 1

第一节 产品经理岗位概述 / 3

一、什么是产品 / 3

二、产品经理是做什么的 / 3

三、产品管理的形式 / 4

相关链接 产品经理与项目经理的区别 / 6

第二节 产品经理的职责是什么 / 7

一、市场调研 / 7

二、产品定义及设计 / 8

三、项目管理 / 9

四、产品宣介 / 10

五、产品市场推广 / 10

相关链接 互联网产品经理的职责与工作内容 / 12

相关链接 知名公司对产品经理的职责描述 / 14

第三节 产品经理的工作检视清单 / 16

一、产品规划与市场分析 / 16

二、产品目标及发展战略 / 19

三、产品的试用 / 21

第四节 产品经理岗位要求 / 25

一、产品知识要求 / 25



- 二、具备领导力 / 26
- 三、具备沟通能力 / 30
- 相关链接 产品经理的跨功能角色 / 34
- 四、具备学习能力 / 36
- 五、要有市场感觉 / 37
- 六、具备抗压能力 / 37
- 七、注重细节，追求完美 / 37
- 八、学会制订计划 / 38
- 相关链接 某公司产品经理的素质模型 / 39

第二章 产品开发流程描述 / 41

第一节 传统产品的开发流程 / 43

- 一、阶段关口流程 / 43
- 二、集成产品开发流程 / 45

第二节 基于互联网思维的新产品开发流程 / 47

- 一、核心需求识别 / 47
- 二、核心功能策划 / 48
- 三、用户参与开发 / 49
- 四、发布与跟踪反馈 / 49
- 五、持续迭代运营 / 50

第三章 新产品开发策划 / 53

第一节 什么是新产品 / 55

- 一、新产品的类别 / 55
- 二、消费者对新产品的观点 / 56
- 三、生产者对市场和新产品的观点 / 58

第二节 新产品开发策划要点 / 60

- 一、新产品开发的组织形式 / 60
- 二、新产品开发策划调查 / 60
- 三、新产品开发策划应注意的事项 / 62
- 相关链接 新产品开发中常见的问题 / 62

第三节 新产品开发战略规划 / 63

- 一、制订新产品开发战略 / 64
- 二、制订新产品市场开拓计划书 / 69
- 三、制作新产品开发企划方案 / 72

第四章 新产品开发 / 79**第一节 产品的构思 / 81**

- 一、产品构思的来源 / 81
- 二、产品构思的方法 / 85
- 相关链接 如何获得需求 / 93
- 三、BRD——商业需求文档 / 99
- 四、产品构思的筛选 / 102

第二节 产品概念测试 / 109

- 一、什么是产品概念测试 / 110
- 二、产品概念测试的分类 / 110
- 三、概念筛选测试 / 111
- 四、概念吸引力的定性研究 / 113
- 五、概念吸引力的定量测试 / 115

第三节 产品商业分析 / 124

- 一、销售量分析 / 125
- 二、成本和利润分析 / 125
- 三、产品商业化分析报告 / 126



第四节 产品实体开发 / 127

一、包装设计 / 128

二、产品测试 / 129

第五章 新产品上市 / 131

第一节 新产品市场测试 / 133

一、新产品市场测试的步骤 / 133

二、消费品市场测试 / 134

相关链接 样品试用的原理和技巧 / 136

三、工业品市场测试 / 138

四、互联网产品用户测试 / 139

第二节 上市全方位评估 / 141

一、自身的产品评估 / 141

二、对市场进行客观评估 / 142

三、对经销商进行评估 / 143

四、对营销团队进行评估 / 144

第三节 制订新产品上市计划 / 145

一、确认是否将产品商品化 / 146

二、制订新产品上市计划表 / 147

三、制订新产品营销计划 / 148

四、设定渠道目标 / 150

五、编制分销合同 / 151

第四节 上市计划的执行与控制 / 152

一、召开上市发布会 / 152

相关链接 如何举办新品发布会 / 153

二、执行上市工作：给予支持和支援 / 156

三、早期绩效追踪 / 160

第五节 上市后追踪与市场评估 / 161

- 一、上市后的早期追踪修正 / 161
- 二、上市后的市场反馈与评估 / 163

第六章 产品定价 / 165**第一节 产品定价的目标与影响因素 / 167**

- 一、产品定价的目标 / 167
- 二、影响产品定价的主要因素 / 168

第二节 产品定价的方法 / 171

- 一、成本加成定价法 / 171
- 二、损益平衡分析与目标利润定价法 / 172
- 三、感受价值定价法 / 173
- 四、竞争导向定价法 / 174

第三节 新产品定价的技巧 / 175

- 一、渗透定价法 / 175
- 二、撇脂定价法 / 176
- 三、滑动定价法 / 177

第四节 产品组合定价的技巧 / 178

- 一、产品组合定价策略的含义及分类 / 178
- 二、替代产品的组合定价策略 / 178
- 三、主辅关系产品的定价策略 / 180
- 四、配套产品的定价策略 / 180
- 五、构成关系产品的定价策略 / 181

第五节 产品价格的调整技巧 / 182

- 一、折扣定价与折让 / 182
- 二、差别定价 / 183



- 三、心理定价 / 184
- 四、促销定价 / 186
- 五、地理性定价 / 187
- 六、不计运费定价法 / 188

第六节 价格变动策略 / 189

- 一、主动降价 / 189
- 二、主动提价 / 189
- 三、消费者对价格变动的反应 / 190
- 四、竞争者对价格变动的反应 / 191
- 五、对竞争者价格变动的反应 / 191

第七节 基于互联网的定价策略 / 194

- 一、互联网时代的产品定价特点 / 194
- 二、互联网时代的产品定价策略 / 195

第七章 产品市场推广 / 199

第一节 产品市场推广的思路 / 201

- 一、了解消费者的需求 / 201
- 二、明确产品的实质 / 201
- 三、了解竞品的比较优势 / 202
- 四、了解竞争者的推广手段及竞争资源 / 202
- 五、确定推广切入点 / 202
- 六、选择适合目标消费者的传播方式 / 203
- 相关链接 基于互联网思维的产品市场营销策略 / 203

第二节 市场造势的四大利器 / 207

- 一、广告 / 208
- 二、传播 / 213
- 三、公关 / 216

四、促销 / 216

第三节 产品市场推广的程序 / 228

一、确定受众目标 / 228

二、确定推广目标 / 229

三、设计信息 / 230

四、选择沟通渠道 / 230

五、编制市场推广预算 / 231

六、确定市场推广组合 / 232

七、衡量市场推广结果 / 234

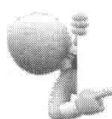
八、组织及管理市场推广工作 / 234

参考文献 / 235

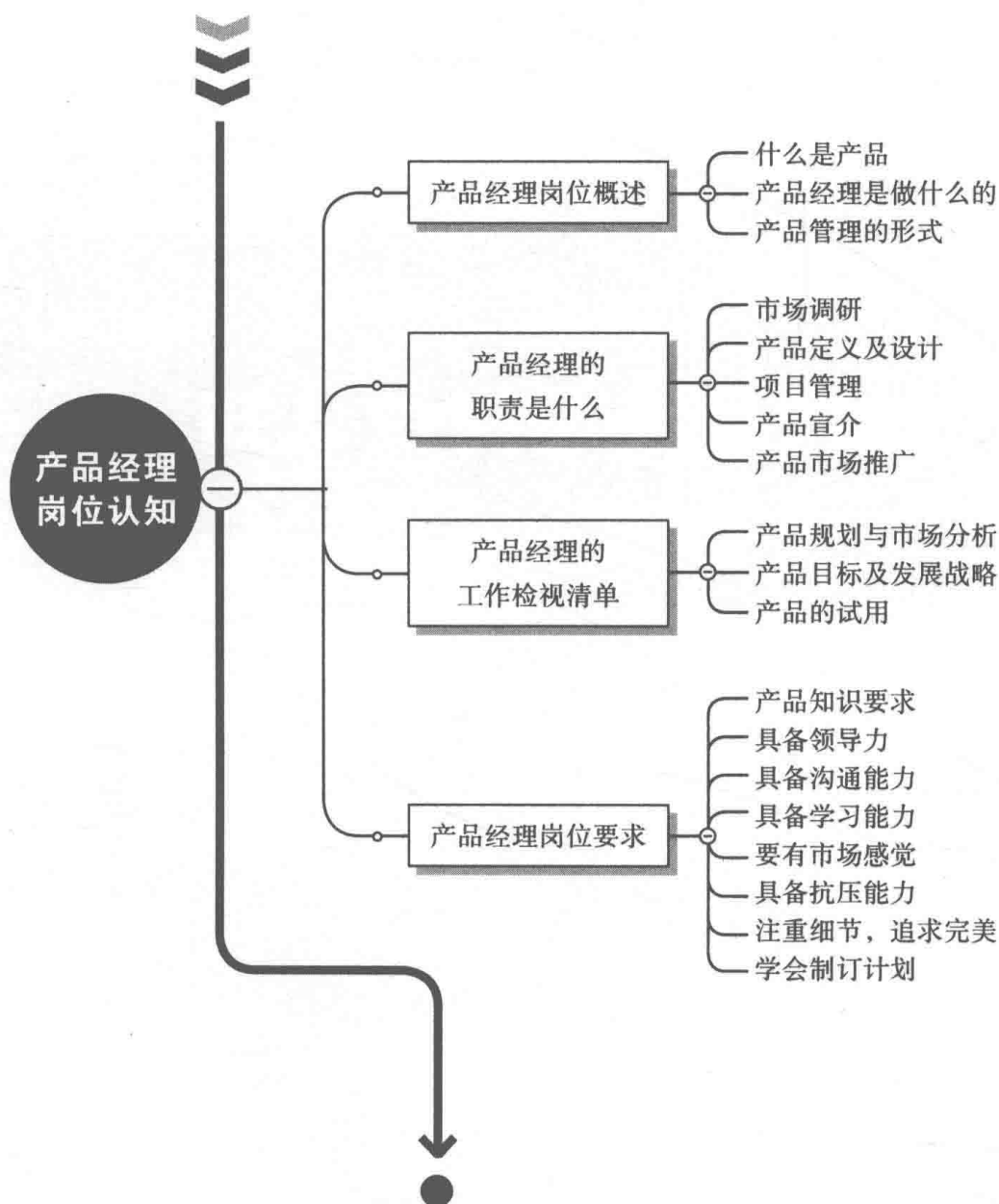
第一章

产品经理岗位认知





章前导读



第一节 产品经理岗位概述

一、什么是产品

产品是市场上被人们使用和消费，能够满足人们某种需求的任何东西，包括有形或无形的物品、服务、组织、观念或它们的组合。产品具有以下三大特征：

- ★ 能满足用户某种需求；
- ★ 带有一定的商品属性，可以被使用或消费；
- ★ 形式多样。

二、产品经理是做什么的

产品经理（Product Manager）又称品牌经理（Brand Manager），是指公司中针对某一项或某一类产品进行规划和管理的人员，主要负责产品的研发、制造、营销、渠道开发等工作。产品经理是企业守门员、品牌塑造者，更是营销骨干。产品经理是依据公司产品战略，对某个（线）产品（服务、品牌）负责的企业管理人员。在产品从创意构思到上市的过程中，所有相关的研发、调研、生产、预算、广告、促销等活动都由产品经理掌控，如图1-1所示。

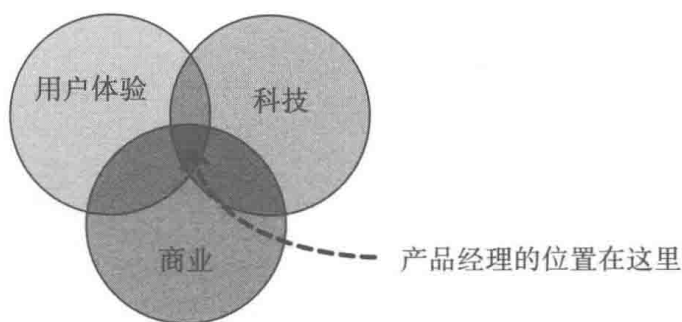


图1-1 产品经理的位置

1927年，宝洁公司第一次提出产品经理的概念。当时，宝洁公司推出Camay香皂，但销量很差。一位名叫麦古利的年轻人认为，公司的销售经理同时把精力集中在Camay和Ivory香皂上，使Camay香皂的潜力未被充分挖掘。他提出了品牌人（Brandman）的概念，认为一个品牌人应该有一个销售小组的帮助，并建议将每个宝洁品牌当作一个单独的事业来经营，与其他品牌同时竞争。从此，宝洁公司建立了产品管理体系，麦古利也成为第一位产品经理。

由此可见，产品经理是为了适应公司的发展需求而产生的。当原有职能部门的结构满足不了公司的发展需求时，产品管理的矩阵型组织出现了。

产品经理的出现塑造了一个灵魂性的人物。他统筹、管理有关产品的一切事情，提升了产品团队的凝聚力，增强了产品的竞争力；他鼓励创新，重视用户。因此，产品经理在组织中已经成了不可或缺的角色。

当然，企业并不是必须设产品经理一职，但是产品经理能够给企业带来许多可预见的和不可预见的有利影响。

三、产品管理的形式

产品经理到底管什么？这是任何一个从事产品管理的职业经理人必须正视、面对和思考的现实问题。在企业里，由于组织架构不一样，产品管理的内容也不一样。产品管理架构主要有两种形式：一种是产品组织架构，另一种是产品与市场交叉架构。

（一）产品组织架构

产品组织架构，如图1-2所示，一般以产品管理小组的形式出现，有垂直形的、三角形的，还有水平形的，如图1-3所示。

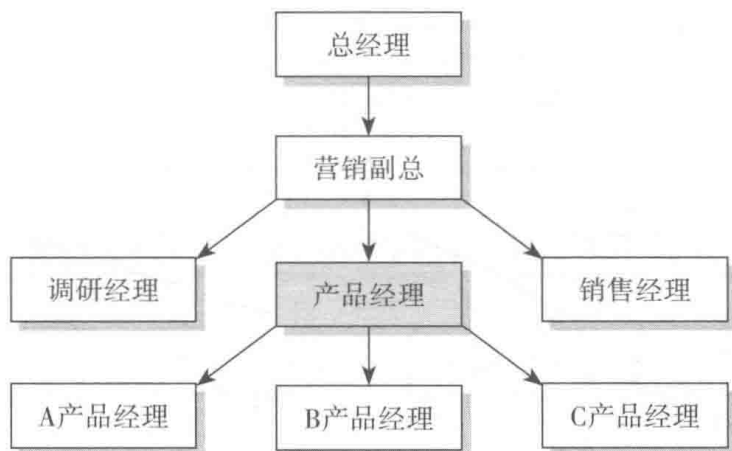


图1-2 产品组织架构

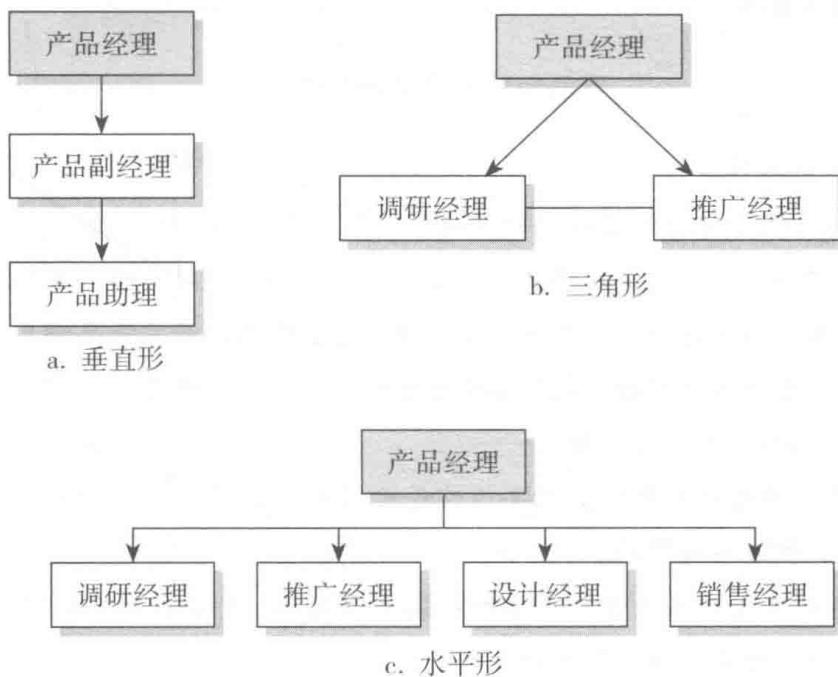


图1-3 产品管理小组的形式